

*De moderne overheid volgens hoogleraar Frits van der Meer*

# ‘Begin met wat de burger nodig heeft’

Begrijp hem niet verkeerd: innoveren is belangrijk. Maar met innoveren om het innoveren heeft hoogleraar Frits van der Meer weinig op. ‘Mijn kernvraag is: welke visie ligt eraan ten grondslag?’

✍ Vincent Durivou | 📷 Ingmar Timmer

In een propvolle kamer op de Universiteit Leiden zit tussen stapels boeken een bevlogen man op zijn praatstoel. De verhalen, theorieën, anekdotes en adviezen van Frits van der Meer (1957), CAOP-professor *Comparative Public Sector and Civil Reform*, buitelen over elkaar. Zo veel te melden, zo weinig tijd. Maar zijn enthousiasme voor het overheidsapparaat is aanstekelijk en zijn betoog is klip en klaar: in plaats van zich meteen te richten op modieuze moderniteiten, zou de Rijksoverheid zich eerst moeten bezinnen op haar plaats in de samenleving. Voor Van der Meer is innovatie op zijn best een gevolg.

*De Rijksoverheid wil modern zijn, onder meer door burgers met technologie beter te bedienen. Hoe kijkt u aan tegen dat streven?*  
‘Modern zijn is geen doel, maar een middel. Hoewel ik begrijp dat het voor je imago belangrijk is jezelf aan te prijzen als modern, zou het om de inhoud moeten gaan. Om te bezuinigen heeft de overheid sinds de jaren 90 een grote veranderingsslag ingezet, die neerkomt op minder geld en minder mensen. Met onder meer de SSO’s, shared service organisaties, heeft dat op zich tot goede dingen geleid. Maar dat is een technische benadering. Mijn kernvraag is: welke visie ligt eraan ten grondslag? De Rijksoverheid moet zich afvragen wat haar de rol in de samenleving is en hoe zij die het best kan invullen.’

*Wat is die rol volgens u?*

‘Ik zie een verschuiving van een welvaartsstaat naar een voorwaardenscheppende staat. In het verleden

hadden we in Nederland veel staatsbedrijven en directe uitvoering. Gaandeweg heeft de overheid echter bedrijven geprivatiseerd en de uitvoering van veel overheidsstaken uit handen gegeven aan zelfstandige bestuursorganen, zoals de Kamers van Koophandel en de Sociale Verzekeringsbank, en aan burgers, bedrijven en organisaties uit het middenveld. Wat overblijft is de zorg voor een goed bestuur, voor veiligheid en rechtspraak, voor degelijk onderwijs, voor een betrouwbaar financieel systeem en voor een adequate infrastructuur. Verder zorgt ze vooral dat burgers zelf hun zaakjes kunnen regelen. Mocht dat niet lukken, dan biedt de overheid een sociaal vangnet. Ook grijpt het Rijk in als het ergens echt fout dreigt te gaan, zoals bij ABN AMRO en ROC Leiden (dat door haar vastgoedbeleid in de financiële problemen raakte, red.). Dat is wat ik zie als de moderne overheid.

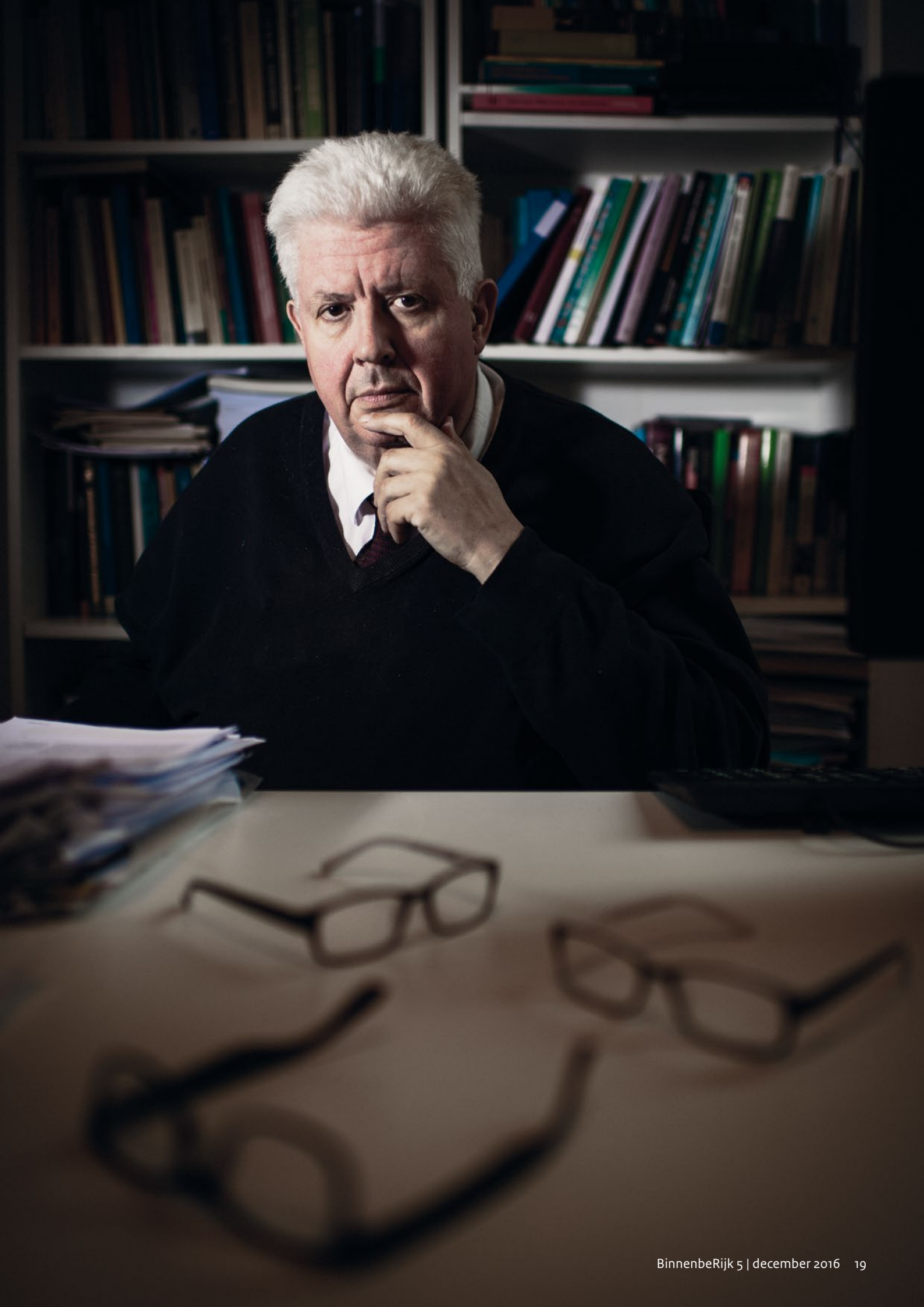
*De vraag die de Rijksoverheid zich moet stellen is: hoe geven we daar handen en voeten aan?’*

**‘Als ambtenaar ben je bezig met een permanente revolutie’**

*Initiatieven als de digitale overheid passen toch heel goed bij die rol?*

‘Jazeker, maar opnieuw: het zou slechts een instrument

moeten zijn. Neem het verdwijnen van de blauwe belastingenvelop. Er zijn mensen die niet met digitale middelen kunnen omgaan. Daar heb je als overheid rekening mee te houden. En dan heb ik het niet over tijdelijke voorzieningen voor digibeten, maar over een verandering van je grondhouding. Het gaat erom dat de overheid levert wat de burger nodig heeft. Nu zie ik een overheid die de burger lijkt te willen herscheppen naar haar ideaalbeeld.’



## ‘De grootste uitdaging voor de bedrijfsvoering wordt hoe zij zich blijft vernieuwen’

*Kunnen innovaties er niet voor zorgen dat de Rijksoverheid meegaat in de vaart der volkeren?*

‘Innoveren is belangrijk. Maar nu gebeurt het te vrijblijvend, als een laboratoriumexperiment waarbij men wel ziet wat eruit komt rollen. Het zou mooi zijn als dat zou kunnen, maar daar heeft de overheid nu juist geen geld voor.’

*De Rijksoverheid zegt verder een goed werkgever te willen zijn.*

‘Dat zegt mij niet zo veel. Goed werkgeverschap is een term uit het bedrijfsleven. De overheid maakt politieke keuzes. Als de politiek wil bezuinigen en een groot deel van de kosten in salarissen zit, dan zal zij daarin snijden. De politieke dimensie maakt van de overheid een bijzondere organisatie en dat botst soms met het streven een goed werkgever te zijn.’

*Wat vergt het van ambtenaren om te werken in een voorwaardenscheppende staat?*

‘Allereerst aanpassingsvermogen. Er wordt wel gesproken over de ambtenaar 2.0, maar dat klinkt me te veel alsof de ontwikkeling is afgerond. Een goede ambtenaar past zich steeds aan de omstandigheden en de vragen uit de samenleving aan. In feite ben je als ambtenaar bezig met een permanente revolutie. Als je zo in je vak staat, ben je pas echt modern – om dat woord toch maar te gebruiken.’

*Wat is in uw ogen het profiel van de ambtenaar?*

‘Hij is een vakman, die dienstbaar is aan politiek en samenleving. Dat klinkt wat ouderwets, maar is in lijn met het Engelse begrip *public servant*. De ambtenaar is geen dienstknecht, maar ook geen losgezongen professional die zelf bepaalt wat goed is. Om bij het Engels te blijven: eigenlijk is de ambtenaar een beetje als de butler in Engelse films. Die werkt in dienst van zijn baas, maar wel op zeer zelfstandige wijze. Met eigen opvattingen en een eigen visie op zijn vak. En tegelijk met politieke sensitiviteit. Al kunnen sommige politici op hun beurt best wat meer ambtelijke sensitiviteit gebruiken, gevoel voor de praktijk van de ambtenaar. Maar dat terzijde.’

*Hoe mobil is de ambtenaar zoals u hem beschrijft?*

‘Mobiliteit wordt vaak als panacee gezien, maar het kan ook een ziektekiem zijn. Natuurlijk is het verkeerd wanneer mensen te lang op dezelfde plek zitten en zich vereenzelvigen met hun taak, alsof die hun eigendom is en de enige belangrijke op de wereld. Maar in de praktijk kan mobiliteit ertoe leiden dat waardevolle kennis en ervaring verdwijnen. Ik pleit voor wat ik geestelijke mobiliteit noem. Dat heeft niets te maken met *newage*-praktijken of met verveeld uit het raam staren. Het gaat erom dat je niet met je baan vergroeit, dat je ook andere perspectieven ziet en dat de overheid ambtenaren in staat stelt zich in het verlengde van hun ervaring ontwikkelen.’

*De verkiezingen zijn in aantocht, de verkiezingsprogramma's zijn bekend. Welke plannen ziet u voor de bedrijfsvoering van het Rijk?*

‘Ik denk dat de huidige lijn, met SSO's, wordt voortgezet. Daar hoeft de overheid ook niets aan te veranderen. De grootste uitdaging voor de bedrijfsvoering wordt hoe zij zich blijft vernieuwen. In de verkiezingsprogramma's zijn de paragrafen over bestuurlijke organisatie en reorganisatie korter geworden. Terwijl alle aandacht nodig is om steeds kritisch te onderzoeken of je het nog wel goed doet. Problemen in de uitvoering en de organisatie van het ambtelijke apparaat leiden uiteindelijk tot politieke problemen.’

